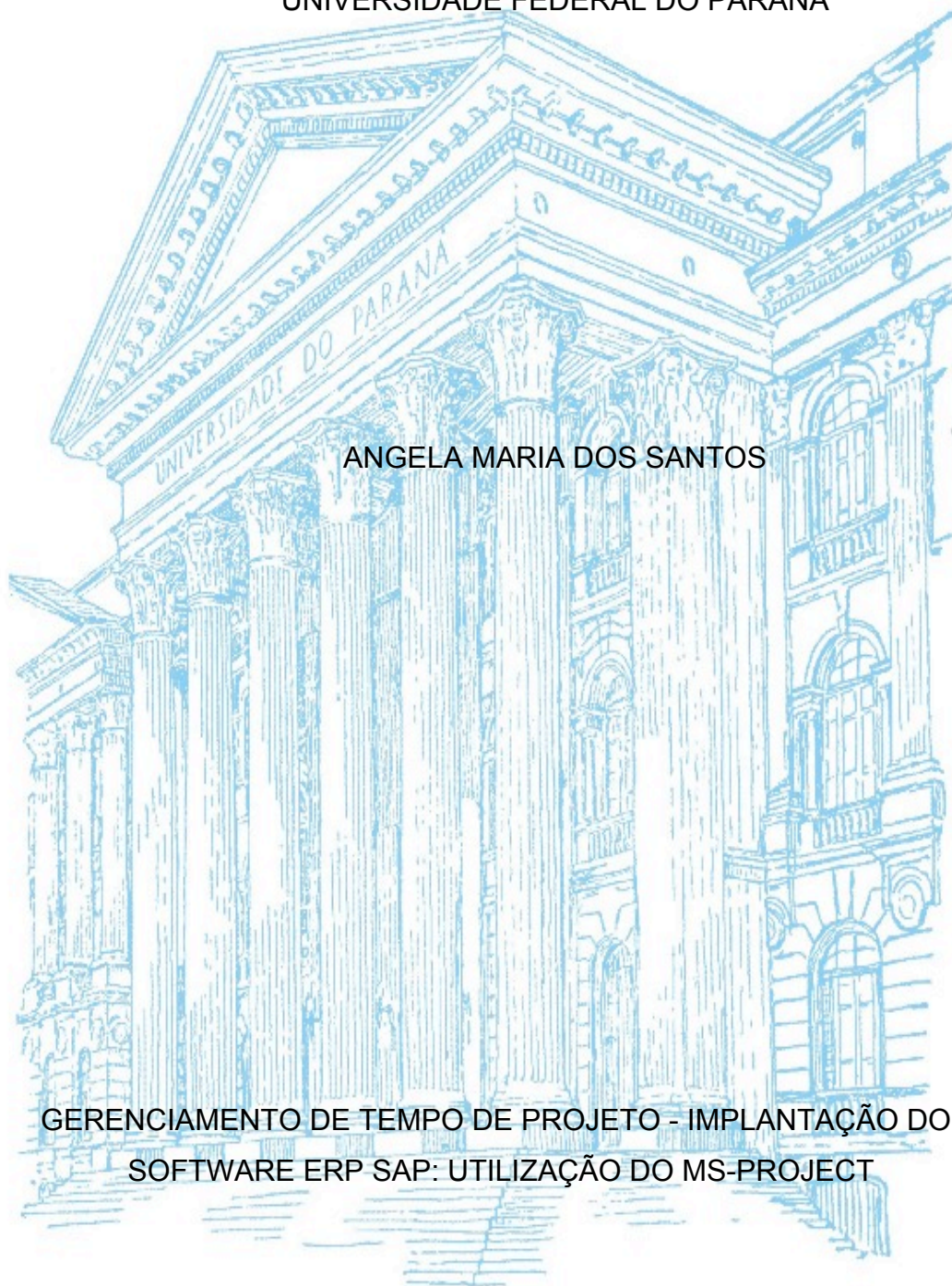


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ



ANGELA MARIA DOS SANTOS

GERENCIAMENTO DE TEMPO DE PROJETO - IMPLANTAÇÃO DO
SOFTWARE ERP SAP: UTILIZAÇÃO DO MS-PROJECT

CURITIBA

2013

ANGELA MARIA DOS SANTOS

GERENCIAMENTO DE TEMPO DE PROJETO - IMPLANTAÇÃO DO
SOFTWARE ERP SAP: UTILIZAÇÃO DO MS-PROJECT

Dissertação apresentada como requisito parcial da
avaliação do curso de MBA em Gerência de
Sistemas Logísticos da Universidade Federal do
Paraná.

Orientadores: José Eduardo Pécora Júnior, Ph.D.

CURITIBA

2013

RESUMO

O presente estudo apresenta as metodologias aplicadas para o gerenciamento do tempo de um projeto de implantação do ERP SAP em uma empresa de grande porte do ramo alimentício, utilizando como ferramenta de gerenciamento, o software Microsoft Project, para a administração do tempo do projeto. Durante a fase do planejamento foram levantadas as atividades, a duração de cada uma delas e o sequenciamento. A fase do controle da execução e o registro do andamento das atividades durante o projeto de implantação do ERP SAP no software, bem como o andamento, o acompanhamento, a duração e os custos dos projetos. A fase do encerramento do projeto é a formalização do aceite da entrega do mesmo já desenvolvido, por meio da assinatura do contrato pelo fornecedor prestador do serviço. A finalização do cronograma representa o final da execução do projeto com o seu início e fim inseridos no software Microsoft Project. O cronograma criado para a implantação do ERP SAP tem duração de dois anos, tendo o seu início no ano de 2012 e término no ano de 2014. A partir desse estudo, os resultados para a realização do projeto pode-se concluir que foi satisfatório até onde foi executado, pois com a aplicação dos conhecimentos teóricos e utilização de ferramenta que auxilia o controle utilizado neste trabalho. É possível identificar que o papel do gestor durante o gerenciamento do tempo de projeto foi essencial, pois pôde se apoiar em ferramenta de controle do tempo, o software Microsoft Project, na implantação do ERP SAP na empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento, Projeto, Tempo, ERP, SAP, MS Project

ABSTRACT

The present study has the methodologies applied for time management of a project for implementation of SAP ERP in the company using as a management tool the Microsoft Project software for time management of the project. During the planning phase activities were raised, the duration of each and sequencing. The phase of execution control and record the progress of activities during the deployment project in SAP ERP software as well as the progress monitoring the duration and cost of projects.

The closing phase of the project is marked by the formalization of accepted delivery of it has developed, through the signing of the contract by the supplier of the service provider. The completion schedule is marked by the execution of the project with their start and end inserted into the Microsoft Project software.

The schedule created for the implementation of SAP ERP lasts two years, with its beginning in 2012 and ending in 2014. From this study, the results for the realization of the project can be concluded that was satisfactory to where he was executed because the application of the knowledge and use tool that helps control used in this study, it is possible to identify the role of manager during the project time management was essential because he could rely on the time control tool, software Microsoft Project, the implementation of SAP ERP in the company.

Key-words: Management, Project, Time, ERP, SAP, MS Project

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01. Visão geral da Gerência de Projetos
- Figura 02. Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida
- Figura 03. Exemplo de projeto com fase única
- Figura 04. Exemplo de um projeto com três fases
- Figura 05. Exemplo de um projeto com fases sobrepostas
- Figura 06. A relação entre as partes interessadas e o projeto
- Figura 07. Fases da Metodologia ASAP Roadmap
- Figura 08. Entregáveis para cada fase
- Figura 09. Definição das atividades
- Figura 10. Sequenciamento das atividades
- Figura 11. Calendário
- Figura 12. Opções de reagendamento, calendários e cálculos.
- Figura 13. Desenvolvimento do cronograma
- Figura 14. Alocação de recursos
- Figura 15. Superalocação dos recursos do projeto no MS Project.
- Figura 16. Resumo do projeto
- Figura 17. Andamento da atividade
- Figura 18. Controle de andamento do projeto
- Figura 19. Controle dos custos reais do projeto no software Microsoft Project

LISTA DE SIGLAS

SAP	-	Service Application Product
ERP	-	Enterprise Resource Playning
PMBOK	-	Project Managemant Body of Knowledge
PMI	-	Project Management Institue
ASAP	-	Accelerate SAP
MM	-	Material Mangement
FI	-	Financial Accounting
SD	-	Sales and Distribution
PP	-	Production Planning and Control
CO	-	Controlling

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
1.2	OBJETIVOS	9
1.3	JUSTIFICATIVAS	10
1.4	ESCOPO DO TRABALHO	10
1.5	METODOLOGIA.....	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE PROJETOS.....	12
2.2	CONCEITO DE PROJETO.....	13
2.3	CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	13
2.3.1	Objetivo	13
2.3.2	Complexidade.....	13
2.3.3	Unicidade.....	14
2.3.4	Incerteza.....	14
2.3.5	Natureza Temporária.....	14
2.4	GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	14
2.5	ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERÊNCIA DE PROJETO.....	15
2.6	AS FASES DO PROJETO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	22
2.7	CICLO DE VIDA DE PROJETO	22
2.8	PARTES INTERESSADAS DO PROJETO	25
3	IMPLANTAÇÃO ERP SAP - EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO	26
3.1	METODOLOGIA ACCELERATE SAP (ASAP).....	26
3.1.1	Fase: Preparação do Projeto.....	27
3.1.2	Fase 2: Business Blueprint.....	28
3.1.3	Fase 3: Realização.....	28
3.1.4	Fase 4: Preparação Final	29

3.1.5	Fase 5: “GO LIVE” – Entrada em Produção.....	29
3.2	IMPLANTAÇÃO ERP SAP NA EMPRESA.....	29
4	GERENCIAMENTO DE TEMPO DE PROJETO – IMPLANTAÇÃO	
	ERP SAP COM MS-PROJECT	32
4.1	FASE DO PLANEJAMENTO.....	32
4.1.1	Introdução.....	32
4.1.2	Definir as atividades	33
4.1.3	Sequenciar as atividades	35
4.1.5	Calendário do Projeto.....	36
4.1.6	Desenvolver o cronograma	38
4.1.7	Definindo e Alocando os Recursos	40
4.1.8	Definir os Custos	41
4.1.9	Controlar o Cronograma.....	41
4.2	FASE DA EXECUÇÃO	42
4.2.1	Introdução.....	42
4.2.2	Informações do projeto.....	42
4.2.3	Acompanhamento do Projeto	-
4.2.4	Duração do Projeto.....	43
4.2.5	Andamento do Projeto.....	44
4.2.6	Custos do projeto	45
4.3	FASE DO ENCERRAMENTO	47
4.3.1	Introdução.....	47
4.3.2	Finalização do cronograma	47
4.3.3	Relatórios	47
4.4	CONCLUSÃO.....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Há décadas, mais precisamente na de 80, quando se falava de um determinado projeto, logo era visto a relação com o desenvolvimento de um produto, a construção de uma fábrica e entre outros. O projeto na maioria das vezes era classificado como de grande porte. A partir da década de 80, as empresas sentiram a necessidade de gerenciamento de projetos em suas instalações, devido ao grande número de projetos e com longo tempo de duração.

Atualmente, a abordagem de Gerenciamento de Projetos vem conquistando espaço em diversos setores da empresa, por permitir que os objetivos “estratégicos e de projetos” sejam plenamente atingidos dentro da organização.

A eficiência do Gerenciamento de Projeto se dá pelo planejamento, a execução e o controle de forma eficaz. Como resultado, o sucesso nas atividades e na conclusão conforme os prazos, custos e escopo previamente definidos.

1.2 OBJETIVOS

Apresentar um estudo de caso de uma empresa de grande porte do ramo alimentício com a realização de um projeto de implantação do ERP SAP onde será abordada a utilização de metodologias de Gerenciamento de projeto, que são: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Projeto, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Risco e Aquisições. De todas as metodologias abordadas, a Gerência de Tempo terá mais ênfase.

O objetivo deste estudo é mostrar o Gerenciamento de Tempo do projeto, objetivando o cumprimento do prazo previsto, os custos e o escopo definidos durante a fase de planejamento do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Obter conhecimento através do estudo de teorias e experiência no que diz respeito a Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de gerenciar o tempo no projeto com a utilização da ferramenta MS-Project.

A utilização do MS-Project é muito importante para o gerenciamento do projeto, a partir dele é possível criar o estabelecimento de um plano inicial de um projeto, além de recalcular os cronogramas de acordo com as modificações inseridas, e, portanto, permite visualizar como essas mudanças de uma parte do projeto possam afetar o projeto como um todo.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho proposto tem como escopo apresentar a utilização do software MS-Project como ferramenta para o gerenciamento do projeto de implantação do ERP SAP em uma grande empresa, durante a fase de planejamento, execução e finalização do mesmo, de forma que as atividades sejam concluídas conforme prazo previsto no cronograma.

1.5 METODOLOGIA

Após a definição de que a nova empresa do ramo alimentício tivesse a implantação do ERP, para que a mesma tivesse integração com as demais empresas do grupo, foi realizado orçamentos com várias consultorias do mercado para a execução do projeto, das quais uma delas foi escolhida, levando em consideração, a qualidade de entrega dos serviços prestados e pontualidade.

Na sequencia, após definida a empresa de consultoria, foi realizada uma revisão bibliográfica no que diz respeito ao assunto tratado no decorrer do tempo de trabalho. Depois do estudo teórico, alguns módulos do ERP SAP foram definidos e também o levantamento dos dados de cada dos mesmos, no entanto, para a execução do trabalho, foram sugeridas revisões bibliográficas.

Levantados os dados, foi criado um relatório do trabalho, no qual consistem os procedimentos para a elaboração de um gerenciamento de implantação do ERP

SAP na empresa, utilizando as metodologias de gerenciamento, tendo como foco a gerência de tempo de projeto a partir do estudo realizado.

Para a elaboração desse estudo, foi necessário elaborar um cronograma, com a definição de todas as etapas com seus prazos de início e término, para que o estudo seja finalizado dentro do limite de tempo definido.

O presente trabalho tem a seguinte estrutura de capítulos, abordando os temas que seguem:

Capítulo 1 - Introdução: nesse capítulo foram apresentadas as considerações iniciais a respeito do gerenciamento de projetos, bem como os objetivos do trabalho, as justificativas da escolha do tema, o escopo no qual deve ser desenvolvido e por fim, a metodologia para o desenvolvimento trabalho.

Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica: nesse capítulo foi apresentada a fundamentação teórica para a realização do trabalho, com citações de literaturas que foram pesquisadas.

Capítulo 3 - Implantação do ERP SAP: Nesse capítulo fala da metodologia *Accelerated* SAP (ASAP), as fases do projeto SAP e a implantação do ERP na empresa..

Capítulo 4 - Gerenciamento de Tempo de Projeto – Implantação ERP SAP com a utilização do MS Project: Nesse capítulo fala sobre a fase do planejamento, bem como a definição das atividades, o sequenciamento das atividades, estimação da duração das atividades, o desenvolvimento do calendário e cronograma, a definição da alocação dos recursos, a definição dos recursos e dos custos e o controle do cronograma.

Na fase da Execução, foi realizado introdução, as informações do projeto, o acompanhamento, a duração, o andamento e os custos do projeto.

Na fase do Encerramento, foi realizada a introdução, fala da finalização do cronograma e a finalidade dos relatórios.

Capítulo 5 - Conclusão – nesse capítulo, realizada análise do trabalho apresentado no que diz respeito ao atingimento dos objetivos considerados inicialmente.

Referencias Bibliográficas: são apresentadas as fontes de consulta utilizadas ao longo do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O controle de tempo é considerado desde a época da administração científica um fator de suma importância nas organizações. Na época, Frederick Winslow Taylor, com o taylorismo, apresentou um método de organização no trabalho com ênfase na economia de tempo. E através desta abordagem que hoje a administração é uma ciência.

Durante o taylorismo, caracterizou-se a ênfase nas tarefas com o objetivo de aumentar a eficiência do nível operacional. Foram desenvolvidos estudos de tempos e movimentos para que os gastos de tempo desnecessários na empresa fossem reduzidos, propondo a padronização da forma de produção, contudo com tarefas repetitivas.

Atualmente, as organizações têm a necessidade de gerenciar os seus projetos, como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos e serviços em diversas áreas da empresa, sendo assim, o gerenciamento de projetos é fundamental para o maior controle de tempo, custo e cumprimento dos prazos previstos no planejamento do cronograma.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE PROJETOS

Segundo Menezes (2001), é possível identificar alguns fatores que provocam projetos nas organizações no âmbito empresarial de constantes mudanças e quebras de paradigmas. Podemos destacar, como por exemplo, a busca por melhoria interna nos processos, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de um dado produto e mudança organizacional.

De acordo com Menezes (2001), as empresas têm como atividades rotineiras em seus processos internos, o atendimento a clientes, controle de estoque e entre outros. No que diz respeito ao cumprimento dos prazos para a realização de tarefas, as atividades rotineiras são mais flexíveis, podendo estas ser interrompidas a qualquer momento, para a realização de uma tarefa mais urgente. Em projetos, as atividades precisam ser seguidas de forma lógica e com prazos rígidos, para evitar o não cumprimento dos prazos planejados no início do projeto.

2.2 CONCEITO DE PROJETO

Conforme (Vargas 2000), podemos definir o projeto como um empreendimento não repetitivo, sendo este caracterizado por uma sequencia clara e lógica de eventos, com as fases, início, meio e fim e que tem como finalidade atingir um objetivo claro e definido.

De acordo com o PMBOK (2008), o projeto é compreendido com um esforço temporário para criar um determinado produto, serviço ou resultado exclusivo e que tem como natureza temporária, um início e término definidos. É considerado como o término, o alcance dos objetivos atingidos e o encerramento do projeto ou quando o mesmo não for mais necessário.

Para o Project Management Institute (2008), o projeto está envolvido com as fases de planejamento, execução, acompanhamento e o controle de tarefas que se relacionam entre si. Como resultado do relacionamento dessas tarefas é a existência de um determinado produto final, o qual deve ser criado dentro dos prazos, custos e das normas exigidas na qualidade.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO

De acordo com Slack (2000), os projetos se caracterizam por possuírem elementos como: objetivo, complexidade, unicidade, incerteza e natureza temporária. A seguir o detalhamento de cada característica.

2.3.1 Objetivo

É um resultado final, uma saída ou um produto definido, que é caracterizado em termos de custo, qualidade e prazos para as atividades de um projeto.

2.3.2 Complexidade

Tarefas diferentes são necessárias para os objetivos de um determinado projeto. O relacionamento entre essas tarefas pode ser complexo, isso quando a quantidade de tarefa é grande.

2.3.3 Unicidade

Geralmente, o projeto é único, não é um empreendimento repetitivo. Projetos semelhantes, mesmo assim têm diferenças distintas quando se trata da aplicação de recursos do ambiente real.

2.3.4 Incerteza

Os projetos são planejados antes de serem executados e carregam um elemento de risco. O ideal é fazer o levantamento dos riscos do projeto para se determinar os planos de ação que deverão ser aplicados.

2.3.5 Natureza Temporária

Os projetos têm início e fim determinados. Um projeto tem como objetivo cumprir passo a passo de cada tarefa, a fim de obter o produto ou serviço planejado e finalmente o mesmo ser encerrado.

De acordo com o Project Management Institute (2008), cada projeto tem início e fim bem definidos, bem como alcançando o fim do projeto quando os seus objetivos foram realizados e atingidos ou quando o objetivo não foi atingido, portanto, sendo o projeto encerrado. Temporário não quer dizer que a sua duração seja curta, pois muitos projetos podem durar anos, no entanto, a duração do projeto depende do andamento das execuções das atividades definidas no cronograma.

Ainda segundo o Project Management Institute (2008), a característica de natureza temporária dos projetos se aplica também a outros aspectos dos empreendimentos:

- As oportunidades geralmente são temporárias, sendo a maioria dos projetos com espaço e tempo limitado para produzir seus produtos ou serviços.
- Normalmente as equipes de projeto são desmontadas após o seu término, sendo esses projetos em sua maioria, conduzidos por uma equipe que tem o compromisso único com esse o projeto.

2.4 GERENCIAMENTO DE PROJETO

Segundo o Guia PMBOK (2008), o gerenciamento de projeto é dado pela à aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e de técnicas às

atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através de aplicação e integração de 42 processos e agrupados em 5 grupos, que são, “Iniciativa, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento”.

Ainda de acordo com o Guia PMBOK (2008), o gerenciamento de projeto inclui a identificação dos requisitos, a adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e executado e também o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas que não se limitam a “escopo, cronograma, orçamento, recursos e risco”.

2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERÊNCIA DE PROJETO

De acordo com Project Management Institute (2008), as áreas de conhecimento são divididas da seguinte maneira:

Gerência da Integração do Projeto

É a descrição das atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. No ponto de vista de gerenciamento de projetos, a integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são de suma importância para o término do projeto.

Processos de gerenciamento de integração do projeto:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto;
- Desenvolver o plano de gerenciamento de projeto;
- Orientar e gerenciar a execução de projeto;
- Realizar o controle integrado de mudanças; e
- Encerrar o projeto ou fase.

Gerenciamento do Escopo do Projeto

É o gerenciamento que inclui os processos necessários a fim de assegurar que o projeto inclui todo o trabalho devido, apenas o necessário, para a finalização do projeto com sucesso. O gerenciamento tem relação principalmente com a definição e controle de que e do que não está incluso no projeto.

Processos de gerenciamento do escopo do projeto:

- Coletar os requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
- Verificar o escopo; e
- Controlar o escopo.

Gerenciamento do Tempo do Projeto

O Gerenciamento do tempo de projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual. Em alguns projetos, em especial, os menores, o sequenciamento das atividades, a estimativa da duração das atividades e o desenvolvimento do cronograma estão ligados entre si, podendo ser vistos como um único processo. O Gerenciamento do Tempo do Projeto é composto pela definição das atividades, o sequenciamento das atividades, a estimativa da duração das atividades, o desenvolvimento do cronograma e o controle do cronograma.

De acordo com Barcauí (2006), muito se investe em treinamento, processos, ferramentas e estruturas, para aumentar a maturidade de um ambiente de gerenciamento, no entanto, ainda é possível notar uma série de problemas ligados a esta prática. Muitos desses problemas estão relacionados a uma das variáveis mais imponderáveis e implacáveis de todas, que seria o tempo.

A definição das atividades é o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. É composta de entradas que auxiliam na definição das atividades como a declaração de escopo, bem como as informações históricas de atividades em projetos semelhantes, as restrições e premissas do projeto.

O sequenciamento das atividades é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

Segundo Barcaui (2006), o processo de sequenciamento passa a ser viável a identificação dos diversos relacionamentos lógicos entre as atividades, em função das relações de precedência adequadas. Além de representar, é preciso documentar todos os tipos de relacionamento, suas eventuais exigências de

antecipações ou atrasos e também tudo que seja necessário para o desenvolvimento de um cronograma.

De acordo com Project Management Institute (2008):

Sequenciar atividades entradas:

- Lista de atividades;
- Atributos das atividades;
- Lista dos marcos;
- Declaração do escopo do projeto; e
- Ativos de processos organizacionais.

Sequenciar atividades ferramentas e técnicas:

- Método de Diagrama de Precedência (MDP);
- Determinação de dependência;
- Aplicação de antecipações e esperas; e
- Modelagem de diagrama de rede de cronograma.

Sequenciar atividades saídas:

- Diagrama de rede do cronograma do projeto; e
- Atualizações dos documentos do projeto.

A estimativa dos recursos das atividades é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas e equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada uma das atividades.

Para Barcaui (2006), a estimativa de recursos das atividades é a determinação dos recursos, ou seja, como as quantidades serão utilizadas e quanto cada uma poderá ser disponibilizada para realizar todo o conjunto de atividades de um projeto. Podemos dizer que, o principal insumo para estimar recursos é a própria definição das atividades que deverão ser realizadas. Outro fator importante seria a disponibilidade de diversos recursos. Esse tipo de restrição representa uma restrição para o processo de estimativa de recursos e consequentemente, todos os demais processos de criação de um determinado cronograma, pois algumas vezes é preciso

ajustar a demanda das atividades pelos recursos, com a disponibilidade real de tempo destes para o trabalho.

“Os recursos que executam as atividades são chamados de recursos de trabalho, nos quais o desempenho (ou profundidade) determina a duração das atividades e, conseqüentemente, do projeto. (Barcaui 2006, pág. 50)”.

São considerados como recursos de trabalho, pessoas e equipamentos, influenciando na duração das atividades e também outros recursos materiais consumidos no processo. Dentre os recursos, os humanos apresentam papel de destaque no gerenciamento de projetos, e, portanto, sendo responsáveis pelos impactos positivos e negativos nos projetos no que diz respeito a prazo, custo, qualidade e demais fatores que influenciam diretamente em recursos.

Importante ressaltar que quem executa as atividades de um projeto são pessoas. Quanto maior o conhecimento sobre a equipe e maior a atenção na gestão delas, melhor será o desempenho do projeto, seja no prazo de execução e nos fatores de sucesso.

Após serem definidas as atividades como ações necessárias para se cumprir cada uma das entregas previstas na EAP, é preciso estimar os recursos necessários para a entrega de cada pacote de trabalho esperado, então surge o conceito de trabalho como esforço para que cada recurso de trabalho cumpra o seu papel na atividade. Normalmente o trabalho é medido em horas ou homens/hora, já a duração é a medida em dias ou as horas úteis.

Outro fator relevante e que influencia diretamente o resultado da estimativa seria a utilização do calendário. A inclusão e manutenção afetam diretamente a relação entre as atividades e pessoas.

O calendário é a programação de datas úteis para um dado projeto, as suas atividades e também para os recursos, o qual influencia na data final das atividades no cronograma.

O controle do cronograma se baseia em influenciar os fatores que geram mudanças no cronograma, pois garante que as mudanças sejam benéficas, mudanças estas quando ocorrerem no projeto.

Conforme Project Management Institute (2008), o controle do cronograma é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do progresso e do gerenciamento das mudanças ocorridas na linha de base do cronograma. O controle do cronograma está relacionado à determinação da situação atual do

projeto, da influência nos fatores que criam mudanças e do gerenciamento das mudanças reais conforme acontecem.

Gerência do Custo do Projeto

A Gerência do custo do projeto tem como finalidade descrever os processos necessários a fim de garantir que o projeto seja finalizado dentro do orçamento previsto. A gerência é composta pelo planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos e o controle dos custos.

Gerência da Qualidade do Projeto

A Gerência da qualidade do projeto descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades originadas do desenvolvimento do projeto serão cumpridas. O gerenciamento da qualidade do projeto compreende os processos e as atividades da organização executoras que definem as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de maneira que o projeto satisfaça às necessidades impostas inicialmente. Ele é composto pelo planejamento, qualidade, garantia e controle da qualidade.

Gerência dos Recursos Humanos do Projeto

A Gerência dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com papéis e responsabilidades indicadas para a conclusão do projeto. Inclui todas as partes interessadas do projeto, bem como os patrocinadores, clientes, contribuintes individuais e outros. É composto pelo planejamento organizacional, a montagem da equipe e o desenvolvimento da mesma.

Gerência das Comunicações do Projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto descreve os processos necessários a fim de assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas de maneira adequada e no tempo certo. Fornece ligações críticas entre pessoas, ideias e informações relevantes para o sucesso. Todos os envolvidos no projeto devem estar preparados para receber e enviar comunicações no que diz respeito à linguagem do projeto e

entender como as comunicações que individualmente estão envolvidos afetam o projeto como um todo.

Gerência dos Riscos do Projeto

O gerenciamento dos riscos do projeto descreve os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos. Como objetivos, inclui o aumento de resultados com eventos positivos e redução de eventos negativos. Ele é composto pela identificação dos riscos, realização e análise qualitativa e quantitativa dos riscos, o planejamento das respostas dos riscos, o monitoramento e o controle dos riscos.

Gerência das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto contempla os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Para melhor entendimento, os bens e serviços, geralmente são referidos como produto. Ele é composto pelo planejamento das aquisições, obtenção de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos e encerramento dos mesmos.

A estrutura das áreas de conhecimento e dos processos de gerenciamento de projetos pode ser visualizada na Figura 01 apresentada abaixo:

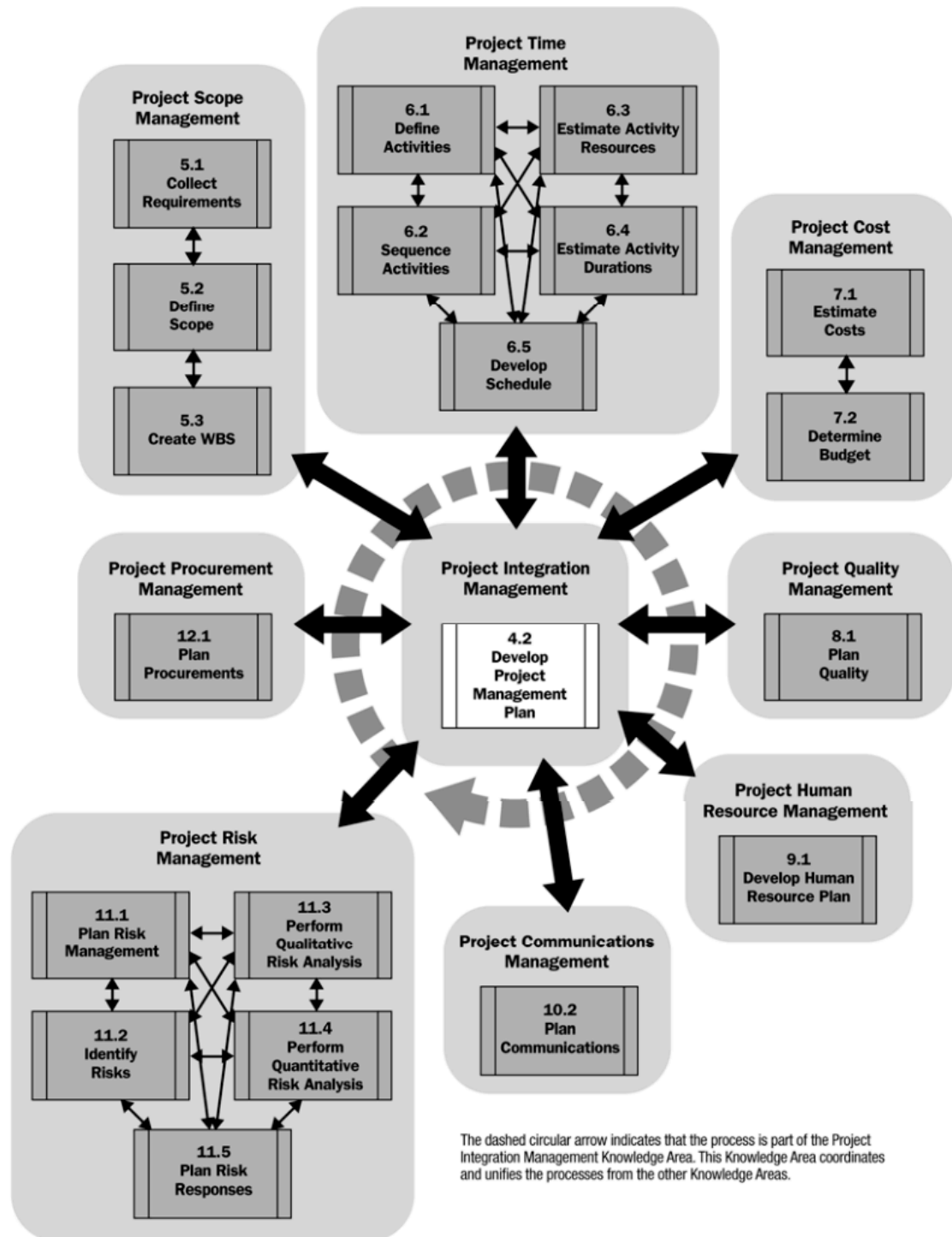


Figura 01. Visão geral da Gerência de Projetos
 Fonte: Project Management Institute (2008)

2.6 AS FASES DO PROJETO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Os projetos são de caráter único e por isso estão associados a elevados graus de incertezas. Para facilitar o controle gerencial, os projetos são divididos em fases, como: concepção, planejamento, execução e fechamento. Estas fases serão detalhadas no tópico a seguir.

2.7 CICLO DE VIDA DE PROJETO

Para Kotler (2006), um determinado produto é considerado qualquer artigo que tem como objetivo, alcançar a satisfação da necessidade do consumidor. Contudo, para Irigaray et al. (2006), um produto pode ser algo tangível, um ou intangível, serviço ou marca.

De acordo com o Project Management Institute (2008), o ciclo de vida de um projeto consiste em fases e que normalmente são sequenciais e que muitas vezes se sobrepõem, cujo nome e número são estabelecidos pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas.

O ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia, o qual pode ser moldado conforme aspectos exclusivos da organização. O ciclo de vida tem como denominação a definição do início e fim de um projeto, ou seja, é o conjunto de todas as fases do projeto.

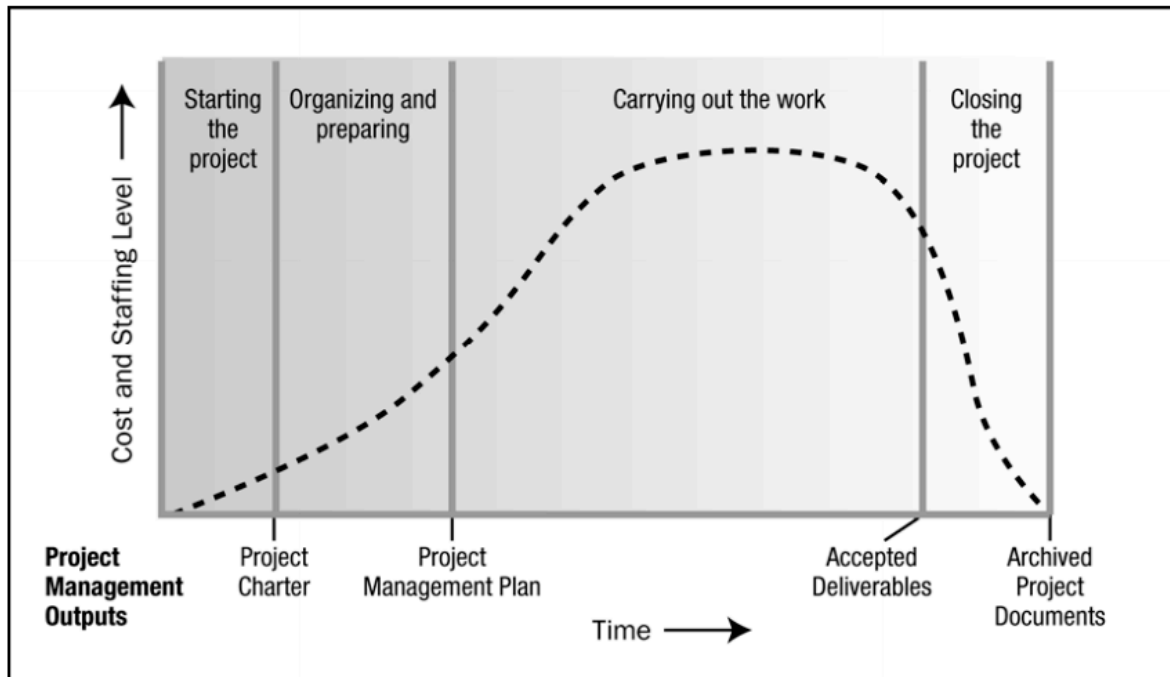


Figura 02. Nível típico de custos e pessoal ao longo do seu ciclo de vida
 Fonte: Project Management Institute (2008).

Segundo Menezes (2001), o ciclo de vida representa desde o seu nascimento, desenvolvimento, consolidação até chegar ao encerramento. O ciclo de vida pode ser dividido em quatro fases, que são:

- Concepção
- Planejamento
- Execução
- Fechamento

A fase conceitual marca a germinação da ideia do projeto, do seu nascimento à aprovação da proposta para a sua execução.

A fase de planejamento está relacionada com a estruturação e viabilização operacional do projeto. Durante essa fase, a proposta de trabalho é aprovada e detalhada através de um plano de execução operacional.

A fase de execução é marcada pela a execução do projeto. Geralmente são necessários alterações ao longo do desenvolvimento dos serviços, contudo, deve-se referenciar ao plano inicial no que diz respeito a prazos e custos e corrigir os planos intermediários regularmente.

A fase da conclusão compreende ao término do projeto. Geralmente essa fase é marcada pela dificuldade na manutenção das atividades dentro do que foi definido e também pelo desligamento gradual de empresas e técnicos do projeto.

De acordo com Project Management Institute (2008), as fases do projeto são divisões onde o controle adicional é necessário para o gerenciamento de maneira o término de entrega importante. Normalmente as fases são encerradas sequencialmente, no entanto, podendo as mesmas se sobrepor em algumas situações.

Ainda de acordo com Project Management Institute (2008), a estrutura de fases permite que o projeto possa ser segmentado em subconjuntos lógicos a fim de facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle. O número de fases, bem como a necessidade das fases e grau de controle aplicado depende do tamanho, grau de complexidade e de impacto potencial do projeto.

Quando as fases são sequenciais, o encerramento de fase termina com alguma forma de transferência ou entrega do produto produzido como entrega da fase. O término dessa fase representa um ponto normal de reavaliação dos esforços em andamento, de modificação ou encerramento do projeto.

O objetivo da fase ou a entrega principal requer um superior de controle para ser atingido com resultado satisfatório.

As Figuras 03, 04 e 05 mostram exemplos das fases:

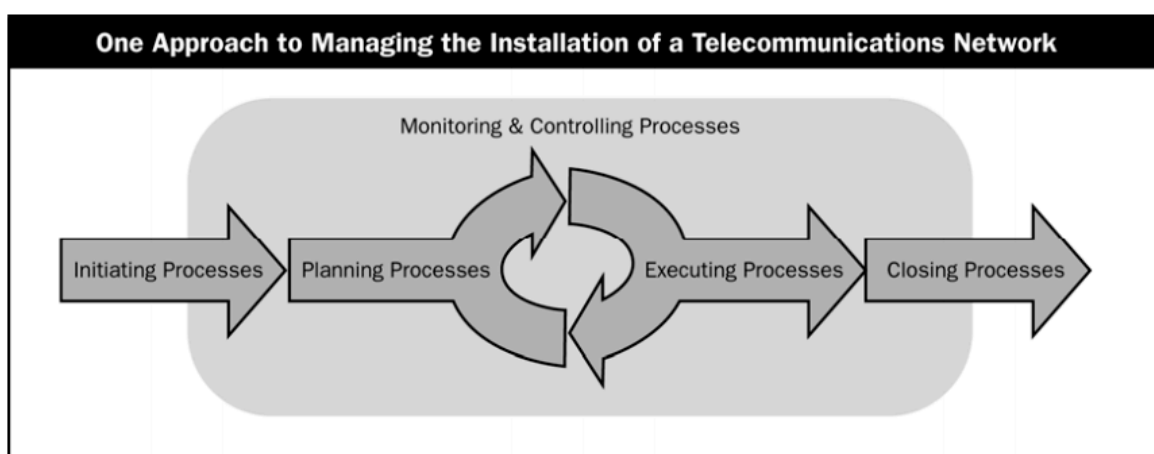


Figura 03. Exemplo de projeto com fase única
Fonte: Project Management Institute (2008).



Figura 04. Exemplo de um projeto com três fases
Fonte: Project Management Institute (2008).

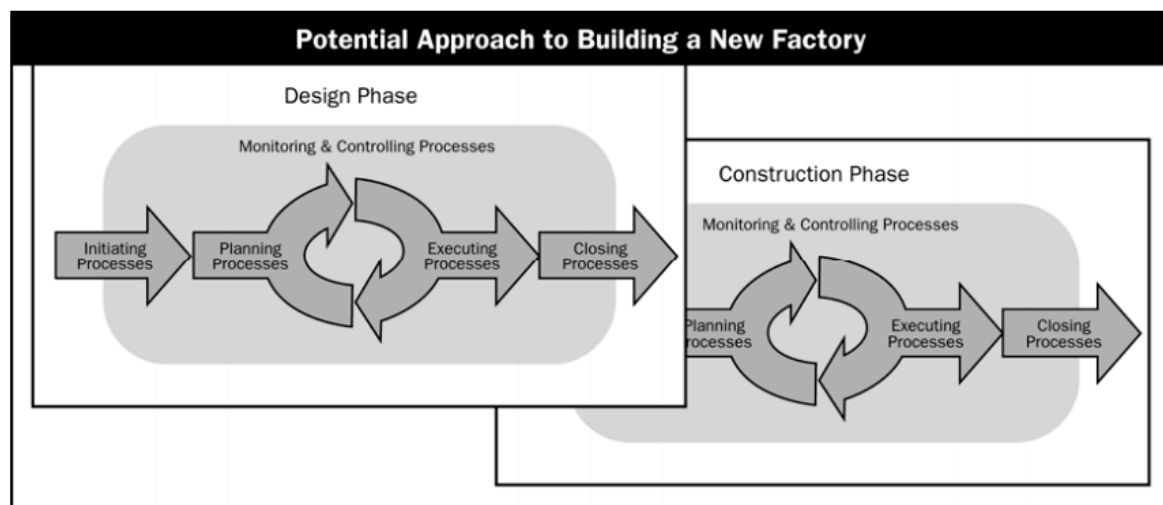


Figura 05. Exemplo de um projeto com fases sobrepostas
Fonte: Project Management Institute (2008)

2.8 PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Quando um determinado projeto é realizado existem diversos elementos envolvidos, tais como clientes, as organizações, o gerente de projeto e o patrocinador. Existem outros elementos que têm os seus interesses afetados de alguma maneira durante ou posteriormente à conclusão.

De acordo com Project Management Institute (2008), as partes envolvidas são pessoas ou organizações, como por exemplo, clientes, patrocinadores, organização, executora ou o público, comumente conhecidos como “*stakeholders*” ativamente envolvidas no projeto, cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela a execução ou término do projeto.

A Figura 06 mostra a relação entre as partes interessadas:

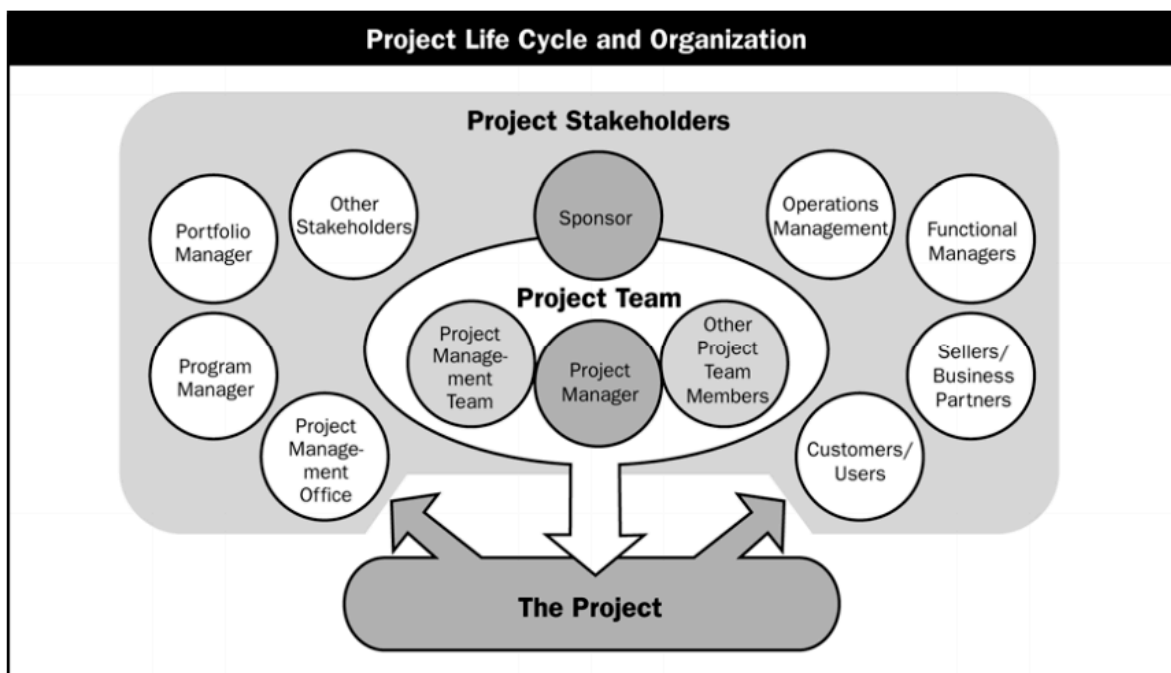


Figura 06. A relação entre as partes interessadas e o projeto
 Fonte: Project Management Institute (2008)

3 IMPLANTAÇÃO ERP SAP - EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

3.1 METODOLOGIA ACCELERATE SAP (ASAP)

Com o objetivo de diminuir o tempo de implantação do projeto, a SAP introduziu o Accelerated SAP (ASAP) no ano de 1996, uma metodologia estruturada que facilita a adesão dos utilizadores ao sistema, com um “roadmap” bem definido, eficiente é documentação em todas as fases que a compõem.

O “Roadmap” é o centro da metodologia ASAP, que consiste num processo com cinco etapas que suportam a empresa, desde a preparação inicial até à conclusão do projeto caracterizado pela ativação do ERP no ambiente produtivo (Sap On Line, 2000).

As cinco fases:

- Preparação do Projeto
- Análises dos Processos de Negócios
- Realização;
- Preparação Final; e
- Entrada em Produtivo e Suporte.

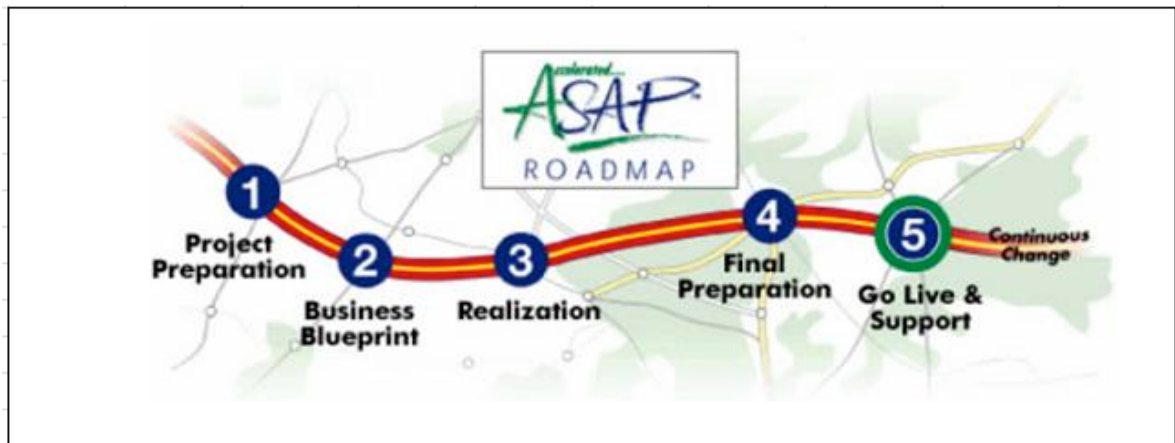


Figura 07. Fases da Metodologia ASAP Roadmap
Fonte: SAP AG

3.1.1 Fase: Preparação do Projeto

O objetivo da fase do Projeto é a preparação do planejamento inicial para o projeto de implantação do SAP. A etapa da fase da preparação inicial ajuda na identificação e no planejamento das áreas da empresa que serão priorizadas.

Principais produtos da fase 1:

- Identificar as áreas empresariais, os cenários e os processos que serão envolvidos no escopo da implantação;
- Definir a organização do projeto e a padronização da documentação;
- “*Kickoff*” executivo, que é um evento de abertura do projeto no qual são reunidos o comitê diretivo, o comitê executivo e a gerência do projeto com o propósito de informar sobre a importância do projeto para a empresa, e, contudo, obter o comprometimento de todos envolvidos no evento;
- Definição da estratégia da implantação;
- Definição do cronograma da implantação;
- Definição do número de ambientes necessários para a implantação do R/3 (“*landscape*”), ambientes de desenvolvimento, qualidade e produção;
- Treinamento de equipe de projeto; e
- Especificação da configuração de “*hardware*”.

3.1.2 Fase 2: Business Blueprint

O objetivo da fase “*Business Blueprint*” é criar documento contendo vários cenários, processos e requisitos de negócios da empresa.

Principais produtos da fase 2:

- Definição da estrutura organizacional da empresa;
- “*Business Blueprint*” consiste da seguinte forma: a revisão dos processos de negócios selecionados na fase anterior, a identificação dos requisitos de negócio da empresa, os relatórios, as interfaces, as conversões de dados e a customização das funcionalidades não atendidas pelo standard SAP, bem como as melhorias necessárias para a implantação;
- Treinamento da equipe do projeto da implantação do SAP; e
- Instalação dos sistemas de desenvolvimento e de qualidade.

3.1.3 Fase 3: Realização

O objetivo da fase da Realização é a parametrização e a customização do sistema baseado no que foi definido no “*Business Blueprint*”.

Principais produtos da fase 3:

- Configuração dos parâmetros globais do sistema e da estrutura organizacional;
- Aprovação e confirmação dos cenários de negócios;
- Desenvolvimento e documentação da solução completa da implementação dos diversos ciclos de testes e validações;
- Desenvolvimento através do módulo ABAP, testes das melhorias, relatórios, “*Sapscrip’t’s*”, interfaces e conversões de dados;
- Criação dos perfis de autorização; e
- Testes integrados.

3.1.4 Fase 4: Preparação Final

O objetivo da fase Preparação Final é completar a preparação para entrada em produção.

Principais produtos da fase 4:

- Plano de entrada em produção, plano “Cut Over”;
- Testes de carga de dados;
- Testes de volumes de dados e nível de stress;
- Testes dos perfis de autorização;
- Treinamento de usuários finais;
- Criação de suporte “Help Desk”;
- Instalação do sistema de produção;
- Decisão de entrar em produção após a verificação final (“Cut Over e Checklist”); e
- Corte.

3.1.5 Fase 5: “GO LIVE” – Entrada em Produção

A fase “GO LIVE” é responsável pela entrada em produção do sistema. O suporte “Help Desk” deve estar preparado para atender os incidentes/problemas que venham a ocorrer não apenas para os dias críticos, mas também a longo prazo. Nesta fase, é importante o monitoramento das transações do sistema e buscar a otimização na performance.

3.2 IMPLANTAÇÃO ERP SAP NA EMPRESA

Na empresa estudada não existe um cenário atual, ou seja, é uma empresa que está sendo criada, a qual faz parte de um renomado grupo do ramo alimentício. A empresa terá como um cenário futuro, a aplicação das melhores práticas dos processos de negócios utilizando o software de gestão SAP.

O objetivo do negócio da nova empresa é estar integrada juntamente com as outras empresas do grupo que já têm como software de gestão SAP, para isso, faz necessário a implantação do ERP SAP, visando alinhamento e sinergia nos

processos de negócios pertinentes, contribuindo para a consolidação do modelo de governança.

Dos módulos que a SAP oferece, a empresa necessita serem implantados os módulos (FI, CO, MM, PP e SD).

FI - Contabilidade Financeira

O módulo de Contabilidade Financeira (FI) aplica-se à contabilidade principal automática e aos relatórios, bem como a contabilidade de clientes e fornecedores, à administração de outras contas do ledger com planos de contas definido pela empresa.

Componentes que contemplam o módulo FI:

- Livro Razão
- Contas a Pagar
- Ativos Fixos
- Overview sobre new G/L

CO - Contabilidade de Custos

O módulo de aplicação (CO) abrange os movimentos dos custos e das receitas da empresa.

Componentes que contemplam o módulo CO:

- Contabilidade de Classes de Custo
- Contabilidade de Centros de Custo
- Custeio Baseado na Atividade
- Ordens Internas
- Controlling de Custo de Produto
- Demonstração de Resultado
- Contabilidade de Centros de Lucro

MM - Administração de Materiais

O módulo de Administração de Materiais (MM) é totalmente integrado com os outros módulos do Sistema SAP, o qual suporta todas as fases de administração de materiais, bem como o planejamento e controle de materiais, as compras, o recebimento de mercadorias, administração de estoque e verificação de faturas.

Componentes que contemplam o módulo MM:

- Compras
- Serviços
- Administração de Materiais
- Revisão de Faturas
- MRP Baseado em Consumo

PP - Planejamento e Controle da Produção

O módulo de Planejamento e Controle da Produção (PP) proporciona soluções de operações para automatizar e integrar o desenvolvimento de produtos e manufatura.

Componentes que contemplam o módulo PP:

- Planejamento da Produção
- Execução de Manufatura
- Gerenciamento de Ciclo de Vida

SD - Vendas e Distribuição

O módulo de Vendas e Distribuição (SD) contempla a área de Vendas e Distribuição, fazendo a integração das informações para determinado processo.

Componentes que contemplam o módulo SD:

- Funções Básicas de Vendas
- Vendas
- Logística
- Faturamento

Há várias formas de se implantar um ERP, geralmente as consultorias estudam os métodos e acabam utilizando uma mistura desses, até chegar a um modelo padrão. No Brasil é de costume utilizar o modelo PMI (Project Management Institute).

A empresa contratou uma Consultoria para o gerenciamento e execução do projeto de Implantação do ERP SAP para os módulos acima citados.

A Figura 08 mostra os entregáveis que a consultoria propõe para cada fase:

Fase	Entregáveis	Fase/Atividade	Entregáveis
<i>Preparação Inicial</i>	Termo de Abertura Plano do Projeto Termo de Aceite da Fase Cronograma Executivo	<i>Preparação Final</i>	Treinamento de Usuário Final Plano de Cut-Over Definição dos KPIs de Estabilização Termo de Aceite
<i>Business Blueprint</i>	Kick off do Projeto Cronograma Detalhado da Fase Blueprint por Frente/Processo Termo de Aceite da Fase	<i>Go-Live & Suporte</i>	Processos Estabilizados conforme KPIs de Estabilização Termo de Aceite da Fase Termo de Aceite do Projeto
<i>Realização</i>	Cronograma Detalhado da Fase Customização Frente/Processo Especificações Funcionais Testes Unitários por Processo Manuais de Usuário Perfis de Acesso Testes Integrados Ciclo 01 - Processos Testes Integrados Ciclo 02 - Simulação da Entrada em PRD	<i>Gerenciamento de projetos (todas as fases)</i>	Status Semanal do Projeto Status Mensal do Projeto Comitê Controle de Mudanças Organizacionais Controle de Riscos Controle de Escopo Controle de Pendências Controle Avançado do Projeto
		<i>Infra-estrutura de Basis (todas as fases)</i>	Cronograma da Frente de Basis Homologação das Atividades referentes ao PI

Figura 08. Entregáveis para cada fase

Fonte: a autora

4 GERENCIAMENTO DE TEMPO DE PROJETO – IMPLANTAÇÃO ERP SAP COM MS-PROJECT

4.1 FASE DO PLANEJAMENTO

4.1.1 Introdução

O estudo de Gerenciamento de projeto proporciona um maior controle para a execução dos projetos nas organizações dentro do prazo previsto no cronograma.

É importante que todos os processos sejam bem definidos e estruturados para assegurar que a execução do projeto seja bem administrada. A definição das atividades, visando o levantamento das etapas necessárias para o gerenciamento de implantação do ERP SAP na empresa, bem como o sequenciamento, que estabelece uma ordem lógica e dependência entre atividades a serem realizadas no projeto, a estimativa de duração das atividades, que define a duração de cada atividade e por fim, o controle do cronograma, que garante o controle das atividades, inclusive as modificações que ocorrem durante o projeto e que são acompanhadas no cronograma.

4.1.2 Definir as atividades

Para dar início ao monitoramento da implantação do ERP SAP, é necessário que todas as etapas e atividades que procedem ao projeto sejam bem definidas e estruturadas. No projeto foram mapeadas todas as possíveis etapas necessárias para a realização de um projeto de implantação de ERP SAP em uma empresa de grande porte a fim de serem gerenciadas mais tarde na execução do projeto.

Foi utilizada a técnica de *brainstorm* e reuniões com profissionais específicos área de atuação de implementação de ERP.

As etapas que deverão fazer parte do projeto foram definidas conforme Figura 09.

EDT	Nome da tarefa	Predecessora	Critica	Duração	Início	Dur. Otimista	Dur. Provável	Dur. Pessimista	Término
0	0 = Projeto VISÃO		Sim	528,17 dias?	Qua 01/02/12	500 dias	529 dias	758 dias	Seg 10/02/14
1	1 = PROJETO Implantação SAP		Sim	528,17 dias?	Qua 01/02/12	500 dias	529 dias	758 dias	Seg 10/02/14
2	1.1 = INICIALIZAÇÃO (PREPARAÇÃO INICIAL)		Sim	10 dias	Qua 01/02/12	8 dias	10 dias	15 dias	Ter 14/02/12
3	1.1.1 = Inicializando tarefas de Integração		Sim	5 dias	Qua 01/02/12	4 dias	5 dias	10 dias	Ter 07/02/12
5	1.1.2 = Inicializando tarefas de Comunicação		Sim	5 dias	Qua 08/02/12	4 dias	5 dias	10 dias	Ter 14/02/12
8	1.1.3 = Início do Projeto Aprovada	3;5	Sim	0 dias	Ter 14/02/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 14/02/12
9	1.2 = PLANEJAMENTO (PREPARAÇÃO INICIAL)	2	Sim	57,17 dias?	Qua 15/02/12	50 dias	58 dias	70 dias	Sex 04/05/12
10	1.2.1 = Desenvolvendo Tarefas de Integração		Sim	22,17 dias?	Qua 15/02/12	20 dias	22 dias	25 dias	Sex 16/03/12
11	1.2.1.1 = Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	2;8	Sim	22,17 dias?	Qua 15/02/12	20 dias	22 dias	25 dias	Sex 16/03/12
12	1.2.2 = Desenvolvendo Tarefas de Escopo		Não	22 dias?	Sex 16/03/12	22 dias	22 dias	22 dias	Ter 17/04/12
22	1.2.3 = Desenvolvendo Tarefas de Tempo		Sim	35 dias?	Sex 16/03/12	70 dias	70 dias	70 dias	Sex 04/05/12
34	1.2.4 = Desenvolvendo Tarefas de Custos		Não	23 dias?	Sex 16/03/12	23 dias	23 dias	23 dias	Qua 18/04/12
40	1.2.5 = Desenvolvendo Tarefas de Aquisições		Não	20 dias?	Sex 16/03/12	40 dias	40 dias	40 dias	Sex 13/04/12
47	1.2.6 = Desenvolvendo Tarefas de Comunicações		Não	15 dias?	Sex 16/03/12	30 dias	30 dias	30 dias	Sex 06/04/12
50	1.2.7 = Desenvolvendo Tarefas de Riscos		Não	20 dias?	Sex 16/03/12	20 dias	20 dias	20 dias	Sex 13/04/12
59	1.2.8 = Desenvolvendo Tarefas de Qualidade		Não	15 dias?	Sex 16/03/12	15 dias	15 dias	15 dias	Sex 06/04/12
65	1.2.9 = Desenvolvendo Tarefas de Recursos Humanos		Não	30 dias?	Sex 16/03/12	30 dias	30 dias	30 dias	Sex 27/04/12
67	1.3 = EXECUÇÃO (REALIZAÇÃO)		Sim	421 dias?	Sex 04/05/12	421 dias	421 dias	426 dias	Seg 16/12/13
68	1.3.1 = Executando o Produto (Realizando o Serviço de Consultoria)		Não	314,33 dias?	Sex 04/05/12	416 dias	421 dias	426 dias	Qui 18/07/13
69	1.3.1.1 = Desenvolver Blueprint (Avaliar Processos da Empresa)	9	Não	100 dias?	Sex 04/05/12	160 hrs	200 hrs	240 hrs	Sex 21/09/12
70	1.3.1.1.1 = Documentos		Não	100 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 21/09/12
71	1.3.1.1.1.1 = Validação Planejamento Blueprint		Não	1 dia?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 07/05/12
72	1.3.1.1.1.2 = Estrutura Organizacional	71	Não	5 dias?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 14/05/12
73	1.3.1.1.2.1 = MM -Estrutura Organizacional MM		Não	5 dias?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 14/05/12
74	1.1.1.2.1.1 = Empresa		Não	1 dia?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 08/05/12
75	1.1.1.2.1.2 = Filiais	74	Não	1 dia?	Ter 08/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 09/05/12
76	1.1.1.2.1.3 = Centros	75	Não	1 dia?	Qua 09/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 10/05/12
77	1.1.1.2.1.4 = Depósitos	76	Não	1 dia?	Qui 10/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 11/05/12
78	1.1.1.2.1.5 = Validação Interna	77	Não	1 dia?	Sex 11/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 14/05/12
79	1.3.1.1.2.2 = FI		Não	3 dias?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 10/05/12
80	1.1.1.2.2.1 = Empresa		Não	1 dia?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 08/05/12
81	1.1.1.2.2.2 = Plano de Contas	80	Não	1 dia?	Ter 08/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 09/05/12
82	1.1.1.2.2.3 = Validação Interna	81	Não	1 dia?	Qua 09/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 10/05/12
83	1.3.1.1.2.3 = CO		Não	4 dias?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 11/05/12
84	1.1.1.2.3.1 = Área de Contabilidade de Custos		Não	1 dia?	Seg 07/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 08/05/12
85	1.1.1.2.3.2 = Associação das empresas a área de Contabilidade de Custos	84	Não	1 dia?	Ter 08/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 09/05/12
86	1.1.1.2.3.3 = Estruturação dos centros de lucro	85	Não	1 dia?	Qua 09/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 10/05/12
87	1.1.1.2.3.4 = Validação Interna	86	Não	1 dia?	Qui 10/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 11/05/12
88	1.3.1.1.1.3 = Dados Mestre		Não	11 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 21/05/12
118	1.3.1.1.1.4 = Processos		Não	100 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 21/09/12
119	1.3.1.1.1.4.1 = MM		Não	100 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 21/09/12
120	1.1.1.4.1.1 = Planejamento de Materiais		Não	6 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 14/05/12
127	1.1.1.4.1.2 = Compras de materiais para Consumo	120	Não	8 dias?	Seg 14/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 24/05/12
136	1.1.1.4.1.3 = Compras de serviços externos	127	Não	8 dias?	Qui 24/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 05/06/12
145	1.1.1.4.1.4 = Suprimentos Especiais	136	Não	2 dias?	Ter 05/06/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 07/06/12
148	1.1.1.4.1.5 = Compras de Materiais para Ativo	145	Não	10 dias?	Qui 07/06/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 21/06/12
159	1.1.1.4.1.6 = Processamento de fretes	148	Não	5 dias?	Qui 21/06/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 28/06/12
165	1.1.1.4.1.7 = Movimentos de Mercadoria	159	Não	3 dias?	Qui 28/06/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 03/07/12
169	1.1.1.4.1.8 = Devolução de Mercadoria	165	Não	3 dias?	Ter 03/07/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 06/07/12
173	1.1.1.4.1.9 = Manutenção de Dados Fiscais - Brasil	169	Não	12 dias?	Sex 06/07/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 24/07/12
186	1.1.1.4.1.10 = Localização Brasil Dados Mestres	173	Não	7 dias?	Ter 24/07/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 02/08/12
194	1.1.1.4.1.11 = Localização Brasil - Impostos Diretos	186	Não	7 dias?	Qui 02/08/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 13/08/12
202	1.1.1.4.1.12 = Localização Brasil - Impostos Indiretos	194	Não	6 dias?	Seg 13/08/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 21/08/12
209	1.1.1.4.1.13 = Relatórios - Compras	202	Não	10 dias?	Ter 21/08/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 04/09/12
220	1.1.1.4.1.14 = Apuração e Livros Fiscais	209	Não	8 dias?	Ter 04/09/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 14/09/12
240	1.1.1.4.1.15 = Emissão de Arquivos Magnéticos	220	Não	5 dias?	Sex 14/09/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 21/09/12
246	1.3.1.1.4.2 = FI		Não	89 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 06/09/12
247	1.1.1.4.2.1 = Contabilidade Geral		Não	13 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 23/05/12
261	1.1.1.4.2.2 = Fechamento do Período da Contabilidade	247	Não	12 dias?	Qua 23/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 08/06/12
274	1.1.1.4.2.3 = Controle de Ativo Fixo	261	Não	20 dias?	Sex 08/06/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 06/07/12
295	1.1.1.4.2.4 = Controle de CIAP	274	Não	2 dias?	Sex 06/07/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 10/07/12
298	1.1.1.4.2.5 = Contas a Pagar	295	Não	19 dias?	Ter 10/07/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 06/08/12
318	1.1.1.4.2.6 = Contas a Receber	298	Não	17 dias?	Seg 06/08/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 29/08/12
336	1.1.1.4.2.7 = Conciliação Bancária	318	Não	3 dias?	Qua 29/08/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 03/09/12
340	1.1.1.4.2.8 = Fluxo de Caixa Previsto (não realizado)	336	Não	3 dias?	Seg 03/09/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 06/09/12
344	1.3.1.1.4.3 = CO		Não	23 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 06/06/12
345	1.1.1.4.3.1 = Contabilidade de Centro de Custo (CO-CCA)		Não	6 dias?	Sex 04/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 14/05/12
368	1.1.1.4.3.2 = Ordens Internas (CO-OPA)	345	Não	6 dias?	Seg 14/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Ter 22/05/12
398	1.1.1.4.3.3 = Contabilidade de Centro de Lucro (EC-PCA)	368	Não	3 dias?	Ter 22/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 25/05/12
407	1.1.1.4.3.4 = Controle de Investimentos(IM)	398	Não	8 dias?	Sex 25/05/12	0 dias	0 dias	0 dias	Qua 06/06/12
416	1.3.1.2 = Apresentação e Aceite de Processos da Empresa	69	Não	1 dia	Sex 21/09/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 24/09/12
417	1.3.1.3 = Apresentação e Aceite de processos aos Funcionários Realizada	416	Não	0 dias	Seg 24/09/12	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 24/09/12
418	1.3.1.4 = Realizando o Serviço de Implantação do SAP		Não	124,33 dias	Sex 21/09/12	99 dias	113,5 dias	142,5 dias	Qui 14/03/13
419	1.3.1.4.1 = Customizar e desenvolver MM		Não	30 dias	Sex 21/09/12	25 dias	32,5 dias	40 dias	Sex 02/11/12
423	1.3.1.4.2 = Customizar e desenvolver FI		Não	30 dias	Sex 21/09/12	25 dias	32,5 dias	40 dias	Sex 02/11/12
427	1.3.1.4.3 = Customizar e desenvolver CO		Não	30 dias	Sex 21/09/12	25 dias	32,5 dias	40 dias	Sex 02/11/12
431	1.3.1.4.4 = Apresentação e Aceite da Estruturação de Rotinas de Customizar e	420;421;422	Não	0 dias	Sex 02/11/12	0 dias	0 hrs	0 dias	Sex 02/11/12
432	1.3.1.4.5 = Estruturação do Suporte Técnico		Não	30 dias	Sex 05/10/12	17,5 dias	22,5 dias	27,5 dias	Sex 16/11/12
436	1.3.1.4.6 = Apresentação e Aceite da Estruturação do Suporte Técnico Finaliza	433;434;435	Não	0 dias	Sex 16/11/12	0 dias	0 dias	0 dias	Sex 16/11/12
437	1.3.1.4.7 = Estruturação da Metodologias		Não	20 dias	Sex 02/11/12	10 dias	12,5 dias	15 dias	Sex 30/11/12
441	1.3.1.4.8 = Apresentação e Aceite da Estruturação da Metodologias Finalizado	435;433;434	Não	10 dias	Sex 16/11/12	60 hrs	80 hrs	100 hrs	Sex 30/11/12
442	1.3.1.4.9 = Treinamento		Não	37,17 dias	Sex 30/11/12	59 dias	61 dias	77,5 dias	Ter 22/01/13
449	1.3.1.4.10 = Apresentação e Aceite do Treinamento	443;444;445;446	Não	37,17 dias	Ter 22/01/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 14/03/13
450	1.3.1.5 = Realizando o Serviço de Operação Assistida		Não	90 dias	Qui 14/03/13	396 dias	396 dias	396 dias	Qui 18/07/13
451	1.3.1.5.1 = Fazer Reuniões de Acompanhamento	449	Não	90 dias	Qui 14/03/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 18/07/13
452	1.3.1.5.2 = Acompanhar o Desempenho e Atividades	449	Não	90 dias	Qui 14/03/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 18/07/13
453	1.3.1.5.3 = Criar Modelo de relatório de Acompanhamento	449	Não	40 dias	Qui 14/03/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 09/05/13

454	1.3.1.5.4	Criar Modelo do Parecer Técnico	449	Não	40 dias	Qui 14/03/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 09/05/13
455	1.3.1.5.5	Gerar Lições Aprendidas	454	Não	15 dias	Qui 09/05/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 30/05/13
456	1.3.1.6	Apresentação e Aceite do Serviço de Operação Assistida concluído	451;452;453;454	Não	0 dias	Qui 18/07/13	0 dias	0 dias	0 dias	Qui 18/07/13
457	1.3.2	✦ Executando Tarefas de Integração	9	Não	66,67 dias	Sex 04/05/12	0 dias	100 dias	0 dias	Seg 06/08/12
463	1.3.3	✦ Executando Tarefas de Qualidade	9	Sim	421 dias	Sex 04/05/12	421 dias	421 dias	421 dias	Seg 16/12/13
468	1.3.4	✦ Executando Tarefas de Recursos Humanos	9	Sim	421 dias	Sex 04/05/12	421 dias	421 dias	421 dias	Seg 16/12/13
476	1.3.5	✦ Executando Tarefas de Comunicação	9	Sim	421 dias	Sex 04/05/12	421 dias	421 dias	421 dias	Seg 16/12/13
481	1.3.6	✦ Executando Tarefas de Aquisições	9	Sim	421 dias	Sex 04/05/12	421 dias	421 dias	421 dias	Seg 16/12/13
488	1.4	☐ MONITORAMENTO E CONTROLE	9	Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
489	1.4.1	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Integração		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
494	1.4.2	✦ Monitorando e Controlando tarefas do Escopo		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
502	1.4.3	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Tempo		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
508	1.4.4	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Custos		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
515	1.4.5	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Qualidade		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
523	1.4.6	✦ Monitorando e Controlando tarefas de comunicação		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
527	1.4.7	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Riscos		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
533	1.4.8	✦ Monitorando e Controlando tarefas de Aquisições		Não	207 dias	Sex 04/05/12	207 dias	207 dias	207 dias	Ter 19/02/13
538	1.5	☐ ENCERRAMENTO		Sim	40 dias	Seg 16/12/13	40 dias	40 dias	40 dias	Seg 10/02/14
539	1.5.1	✦ Encerrando Tarefas de Integração		Não	10 dias	Seg 16/12/13	10 dias	10 dias	10 dias	Seg 30/12/13
542	1.5.2	Termo de Aceite do Produto Assinado	67	Não	0 dias	Seg 16/12/13	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 16/12/13
543	1.5.3	✦ Encerrando Tarefas de Aquisições		Sim	40 dias	Seg 16/12/13	40 dias	40 dias	40 dias	Seg 10/02/14
546	1.5.4	Termo de Aceite das Aquisições Assinados	539;543	Sim	0 dias	Seg 10/02/14	0 dias	0 dias	0 dias	Seg 10/02/14

Figura 09. Definição das atividades

Fonte: a autora

4.1.3 Sequenciar as atividades

O processo de sequenciamento das atividades e todas as etapas do projeto foram sintetizadas no software Microsoft Project, com o objetivo de facilitar o monitoramento das atividades, sendo, portanto, o software uma ferramenta que auxilia no gerenciamento de projetos.

Foram realizadas no software a relação das atividades predecessoras e sucessoras, e o tipo de relação conforme abaixo:

Término-Início (TI), após terminar a atividade predecessora terá início à atividade sucessora;

Início-Início (II), as atividades se iniciam na mesma data; e

Início-Término (IT), as atividades predecessoras só iniciam após o término da atividade sucessora, no entanto esse tipo de relação não é muito utilizado.

Além de indicar o tipo de relação entre as atividades é possível a indicação do retardamento do início da atividade, como por exemplo, a interrupção devido a ausência de um key user por ter entrado em férias, atrasos de terceiros e imprevistos diversos.

Formulário de tarefas

Nome: Desenvolver Plano de Gerenciamento c Duração: 22,17 dias: ☒ Controlada pelo empenho ☐ Agendada Manualmente Anterior Próxima

Início: Qua 15/02/12 Término: Sex 16/03/12 Tipo de tarefa: Unidades fixas % concluída: 0%

Id.	Nome do recurso	Trabalho	S/D	Atraso redistrib.	Atraso	Início Agendado	Término Agendado
1	Claudio	22,17d		0d	0d	Qua 15/02/12	Sex 16/03/12

Informações sobre a tarefa

Geral Predecessoras Recursos Avançado Anotações Campos personalizados

Nome: Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto Duração: 22,17 dias: ☒ Estimada

Predecessoras:

Id	Nome da tarefa	Tipo	Latência
2	INICIALIZAÇÃO (PREPARAÇÃO INICIAL)	Término-a-Início (TI)	0d
8	Início do Projeto Aprovada	Início-a-Início (II)	0d

Figura: 10. Sequenciamento das atividades
Fonte: a autora

4.1.4 Estimar duração das atividades

A estimativa de duração das atividades foi baseada em processos semelhantes, onde foi realizado comparação do período de duração de atividades.

4.1.5 Calendário do Projeto

Após a inserção dos dados do projeto, ou seja, a identificação do gerente, título, empresa e outros. Foi criado o calendário padrão para a equipe de projeto, conforme Figuras 11 e 12 apresentadas abaixo:

Alterar Período Útil

Para calendário: **Padrão (Calendário do projeto)**

Criar Novo Calendário ...

Adicionar Calendário à Empresa...

O calendário "Padrão" é um calendário base.

Legenda:

- ☐ Útil
- ☐ Não útil
- 31** Horas úteis editadas

Neste calendário:

- 31** Dia de exceção
- 31** Semana de trabalho não padrão

Clique em um dia para ver seus períodos de trabalho:

Julho 2012

D	S	T	Q	Q	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

29 Julho 2012 é não útil.

Com base em:
Semana de trabalho padrão no calendário "Padrão".

Exceções | **Semanas de Trabalho**

Nome	Início	Concluir

Detalhes...

Excluir

Ajuda **Opções...** **OK** **Cancelar**

Figura: 11. Calendário
Fonte: a autora

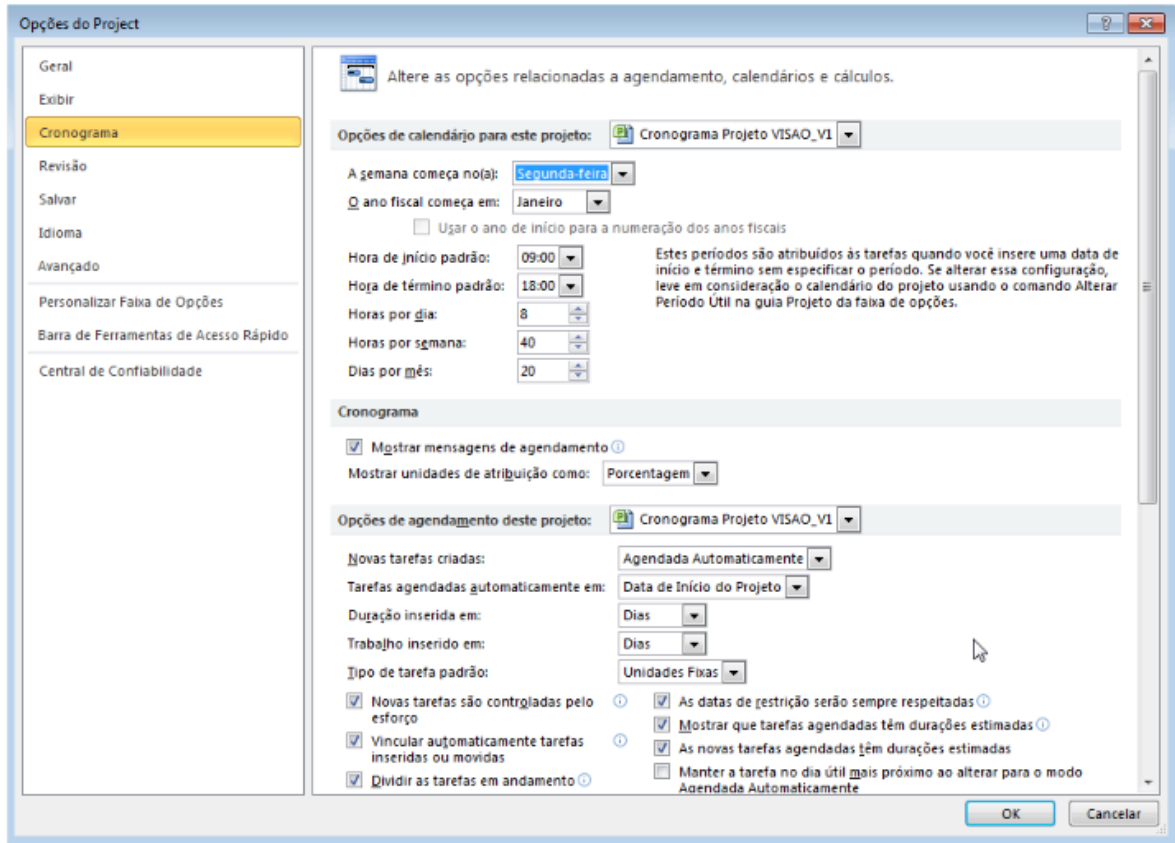


Figura: 12. Opções de reagendamento, calendários e cálculos.
Fonte: a autora

4.1.6 Desenvolver o cronograma

O desenvolvimento do cronograma foi realizado na ferramenta Microsoft Project. Inseridas as atividades e o período de duração que levará a execução das mesmas, foi realizado o sequenciamento, e na sequencia, automaticamente, foi gerado um gráfico de Gantt (ANEXO 1), que representa o padrão de visualização do cronograma de fácil e rápida compreensão pela equipe de projeto e cliente.

Todas as etapas das atividades definidas, o sequenciamento das atividades, a estimativa de duração das atividades e o desenvolvimento do cronograma, podem ser visualizadas na Figura 13 mostra os dados inseridos no software Microsoft Project.

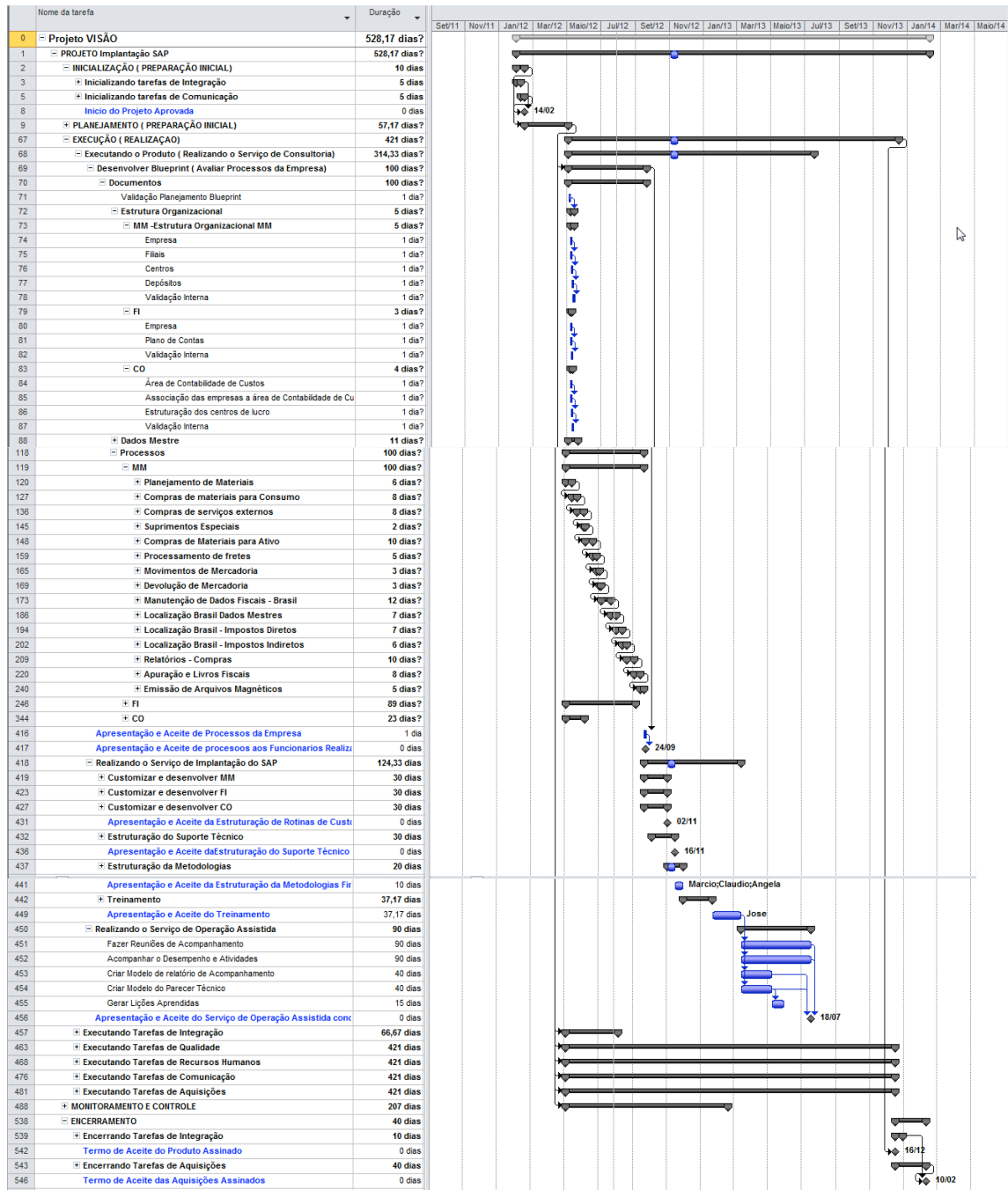


Figura: 13. Desenvolvimento do cronograma
Fonte: a autora

Após a inserção das etapas com as suas respectivas durações e já com o sequenciamento das atividades, foi inserida a data de início da primeira etapa do projeto para 01/02/2012. No cronograma cada tarefa terá a uma data para a realização e a data de término estimada em 01/03/2014.

4.1.7 Definindo e Alocando os Recursos

Na planilha de recursos Microsoft Project, foram cadastrados todos os recursos necessários utilizados no projeto. Abaixo figura que ilustra a tela de inserção dos dados de alocação do projeto.

	i	Nome do recurso	Tipo	Unidade do	Iniciais	Grupo	Unid. máximas	Taxa padrão	Taxa h. extra	Custo/uso	Acumula	Calendário
1	⚠	Claudio	Trabalho		C		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
2	⚠	Carlos	Trabalho		C		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
3	⚠	Angela	Trabalho		A		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
4	⚠	Manoel	Trabalho		M		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
5	⚠	Marcio	Trabalho		M		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
6		Jose	Trabalho		J		100%	R\$ 120,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão
7		Angela	Trabalho		A		100%	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00/hr	R\$ 0,00	Rateado	Padrão

Figura: 14. Alocação de recursos

Fonte: a autora

Quando alocamos os recursos ou tarefas, em algum momento podemos ter a sua unidade máxima excedida em algum período de tempo e para controlar essa possível sobrecarga dos recursos, há o gráfico de recursos, no qual permite a visualização de superalocação, podendo ter uma redistribuição dos recursos para que não ocorram atrasos no cronograma do projeto, pelo fato de possuir recursos mal alocados.

Os recursos variam de acordo com a área de desenvolvimento. É levado em consideração a experiência, o conhecimento, a motivação e a disponibilidade da equipe de projeto.

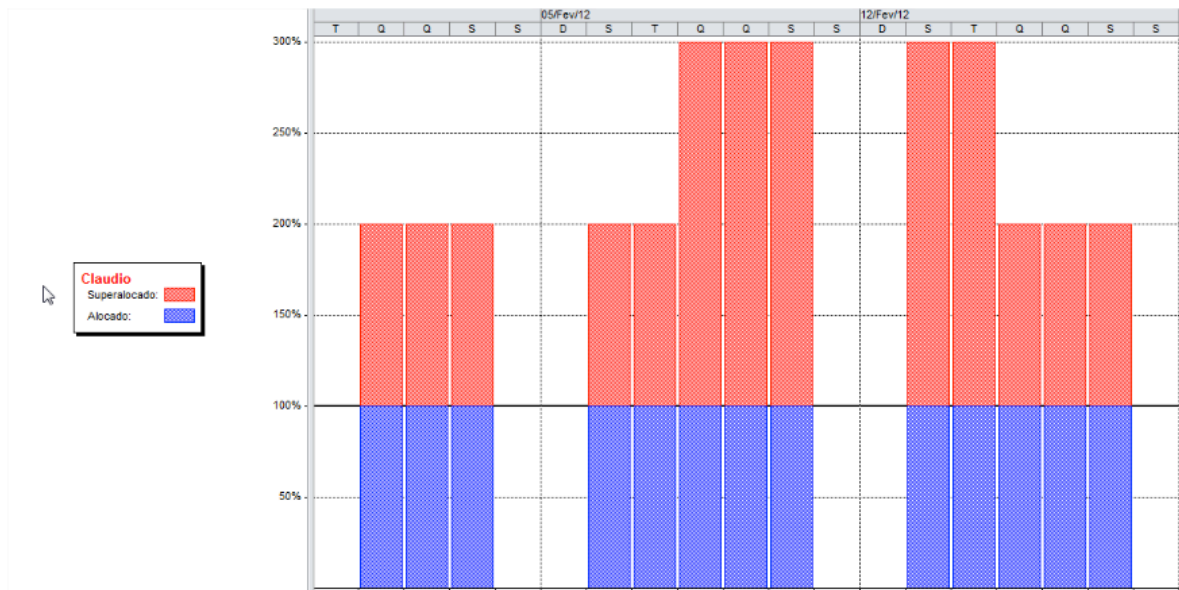


Figura: 15. Superalocação dos recursos do projeto no MS Project.
Fonte: a autora

4.1.8 Definir os Custos

Durante o cadastramento dos recursos que seriam utilizados no projeto, foi necessário inserir os custos desses recursos que dependiam do período de tempo para cada atividade do projeto. Com o levantamento dos dados foi possível realizar análise de custos do projeto e também às análises das atividades que poderiam demandar mais recursos alocados.

4.1.9 Controlar o Cronograma

Após o desenvolvimento do cronograma, com a data de início e fim, este precisou ser monitorado para evitar atrasos na conclusão das atividades e também o gerenciamento das alternativas, caso aconteça atraso que possivelmente venha a ocorrer e consequentemente comprometer o prazo previsto do projeto.

4.2 FASE DA EXECUÇÃO

4.2.1 Introdução

Durante a realização da fase de execução do projeto, as etapas planejadas foram cumpridas com algumas alterações provocadas em determinadas tarefas que não foram planejadas, no entanto, essas alterações não impactaram em mudanças no prazo de duração total do projeto conforme previsto no planejamento.

Na fase de execução, a comunicação entre a equipe do projeto ocorreu de forma a garantir o fluxo de informações com reuniões de projeto com o objetivo de que as etapas previstas fossem executadas corretamente. Garantir que os recursos humanos e materiais fossem entregues dentro do que foi planejado.

4.2.2 Informações do projeto

As informações do projeto fase do planejamento no software MS Project como descrição das tarefas foram salvas numa linha de base, bem como os períodos de duração, sequenciamentos, as datas de início de cada tarefa do projeto, os recursos de trabalho, os custos envolvidos e entre outros. A linha de base representa o armazenamento dos dados projetados na fase do planejamento, para que seja possível eventual comparação durante a realização do projeto a fim de identificar possíveis alterações no Project.

4.2.3 Acompanhamento do Projeto

Foi necessário o monitoramento de informações no que diz respeito a prazo, custo, escopo e entre outros durante a fase do gerenciamento de tempo do projeto, de modo que estes elementos trabalhados fossem integrados e sincronizados no projeto.

Para que o acompanhamento fosse mantido, foi necessário garantir que todas as tarefas fossem iniciadas e finalizadas no prazo estipulado, e podendo realizar alterações nas dependências das tarefas, na redistribuição dos recursos ou exclusão de uma determinada tarefa para atender o prazo final do projeto.

4.2.4 Duração do Projeto

Depois de definida a linha de base foi possível gerar as informações do projeto, como a sua duração total, através de estatísticas fornecidas pelo MS Project. Na tela abaixo, o resumo do Projeto Visão, é possível observar as datas de início e término do projeto, a duração em dias e quanto dias ainda faltam, o trabalho que foi agendado e o que ainda falta concluir, os custos que foram planejados e quando ainda restam e também o status de tarefa e de recurso.

Projeto VISÃO			
a partir de Dom 29/07/12			
Datas			
Início:	Qua 01/02/12	Término:	Seg 10/02/14
Início da linha de base:	Qua 01/02/12	Término da linha de base:	Seg 10/02/14
Início real:	Qua 01/02/12	Término real:	ND
Variação inicial:	0 dias	Variação do término:	0 dias
Duração			
Agendado:	528,17 dias?	Restante:	382,47 dias?
Linha de base:	528,17 dias	Real:	145,69 dias
Variação:	0 dias?	Porcentagem concluída:	28%
Trabalho			
Agendado:	20.368,08 dias	Restante:	14.719,82 dias
Linha de base:	20.368,08 dias	Real:	5.648,27 dias
Variação:	0 dias	Porcentagem concluída:	28%
Custos			
Agendados:	R\$ 19.553.359,36	Restantes:	R\$ 14.131.025,92
Linha de base:	R\$ 19.553.360,64	Reais:	R\$ 5.422.334,72
Variação:	-R\$ 0,64		
Status da tarefa		Status do recurso	
Tarefas ainda não iniciadas:	136	Recursos de trabalho:	2
Tarefas em andamento:	93	Recursos de trabalho superalocados:	5
Tarefas concluídas:	317	Recursos materiais:	0
Total de tarefas:	546	Total de recursos:	7

Figura: 16. Resumo do projeto

Fonte: a autora

4.2.5 Andamento do Projeto

Durante a fase de execução do projeto, foi necessário inserção dos dados de andamento do projeto, de modo a identificar problemas no cronograma e por fim adotar as medidas corretivas cabíveis, caso necessário. Os dados foram lançados no software MS Project em porcentagem de conclusão da tarefa até o momento do lançamento conforme mostra na tela apresentada abaixo.

A escala de prioridade, que representa o nível de importância atribuída a uma dada tarefa, foi adotada como o padrão de 500 unidades de medidas, padrão este que é definido automaticamente pelo MS Project.

Informações sobre a tarefa

Geral | Predecessoras | Recursos | Avançado | Anotações | Campos personalizados

Nome: Permitir segregação de clientes e fornecedores por critérios fiscais com relevância para determinação

Duração: 1 dia? ☒ Estimada

Porcentagem concluída: 75%

Prioridade: 500

Modo de Agendamento: ☐ Agendada Manualmente ☒ Agendado Automaticamente ☐ Inativo

Datas

Início: Ter 24/07/12 Término: Qua 25/07/12

☐ Exibir na Linha do Tempo
☐ Ocultar barra
☐ Representação acumulada

Ajuda OK Cancelar

Figura: 17. Andamento da atividade
Fonte: a autora

A Figura 18 mostra o controle de andamento do projeto para uma tarefa.

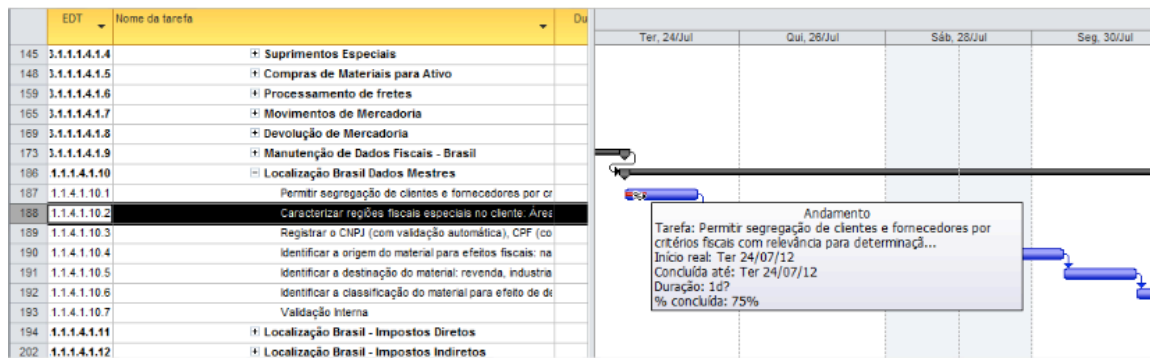


Figura: 18. Controle de andamento do projeto

Fonte: a autora

4.2.6 Custos do projeto

O controle de custos reais tem como finalidade mostrar se os recursos estavam sendo utilizados em sua totalidade, de forma que a sua utilização poderia ser em outra tarefa que poderia ser desenvolvida em paralelo. A Figura 19 mostra o controle de custos das tarefas:

	Nome da tarefa	Trabalho	Duração	Início	Término	Custo real
	Projeto VISÃO	20.369,08 dias	528,17 dias?	Qua 01/02/12	Seg 10/02/14	R\$ 5.422.343,68
	PROJETO Implantação	20.369,08 dias	528,17 dias?	Qua 01/02/12	Seg 10/02/14	R\$ 5.422.343,68
	Claudio	528,17 dias		Qua 01/02/12	Seg 10/02/14	R\$ 139.853,18
✓	INICIALIZAÇÃO (F	15 dias	10 dias	Qua 01/02/12	Ter 14/02/12	R\$ 14.400,00
✓	Inicializando ta	5 dias	5 dias	Qua 01/02/12	Ter 07/02/12	R\$ 4.800,00
✓	Inicializando ta	10 dias	5 dias	Qua 08/02/12	Ter 14/02/12	R\$ 9.600,00
✓	Início do Projeto	0 dias	0 dias	Ter 14/02/12	Ter 14/02/12	R\$ 0,00
	Jose	0 dias		Ter 14/02/12	Ter 14/02/12	R\$ 0,00
✓	PLANEJAMENTO (1.135,17 dias	57,17 dias?	Qua 15/02/12	Sex 04/05/12	R\$ 1.089.760,00
	EXECUÇÃO (REAL	10.103,75 dias	421,17 dias?	Sex 04/05/12	Seg 16/12/13	R\$ 1.783.930,40
	Executando o F	929,42 dias	314,33 dias?	Sex 04/05/12	Qui 18/07/13	R\$ 265.530,40
	Desenvolve	401 dias	100 dias?	Sex 04/05/12	Sex 21/09/12	R\$ 265.530,40
	Claudio	100 dias		Sex 04/05/12	Sex 21/09/12	R\$ 70.477,60
	Carlos	100 dias		Sex 04/05/12	Sex 21/09/12	R\$ 70.477,60
	Marcio	100 dias		Sex 04/05/12	Sex 21/09/12	R\$ 70.477,60
	Documen	101 dias	100 dias?	Sex 04/05/12	Sex 21/09/12	R\$ 54.097,60
✓	Valida	1 dia	1 dia?	Sex 04/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 960,00
	C	0 dias		Seg 07/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 0,00
	C	0 dias		Seg 07/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 0,00
	A	1 dia		Sex 04/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 960,00
	M	0 dias		Seg 07/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 0,00
	M	0 dias		Seg 07/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 0,00
	J	0 dias		Seg 07/05/12	Seg 07/05/12	R\$ 0,00
✓	Estrut	0 dias	5 dias?	Seg 07/05/12	Seg 14/05/12	R\$ 0,00
✓	MM	0 dias	5 dias?	Seg 07/05/12	Seg 14/05/12	R\$ 0,00
✓		0 dias	1 dia?	Seg 07/05/12	Ter 08/05/12	R\$ 0,00
✓		0 dias	1 dia?	Ter 08/05/12	Qua 09/05/12	R\$ 0,00
✓		0 dias	1 dia?	Qua 09/05/12	Qui 10/05/12	R\$ 0,00
✓		0 dias	1 dia?	Qui 10/05/12	Sex 11/05/12	R\$ 0,00

Figura: 19. Controle dos custos reais do projeto no software Microsoft Project.

Fonte: a autora

4.3 FASE DO ENCERRAMENTO

4.3.1 Introdução

Na fase de encerramento do projeto será marcada pela formalização de aceite da entrega do projeto desenvolvido, através da assinatura do contrato de serviço prestado e pelo desligamento da equipe que compôs o projeto.

4.3.2 Finalização do cronograma

A finalização do cronograma é marcada pelo final da execução do projeto, com o seu período início e fim inseridos no Microsoft Project. O cronograma criado para a implantação do ERP SAP na empresa tem o seu encerramento no ano de 2014, no entanto, algumas etapas do cronograma foram concluídas.

4.3.3 Relatórios

O software MS Project disponibiliza vários relatórios de controle de diversas informações do andamento do projeto não encontradas nos diagramas estruturação do relatório do encerramento do projeto.

O projeto de implantação do ERP SAP na empresa tem como data final 02/2014. Concluído o projeto, é possível utilizar vários relatórios para análise do encerramento que são disponibilizados pelo MS Project, que são:

- Resumo do projeto
- Tarefas de Nível Superior
- Tarefas Concluídas
- Fluxo de Caixa
- Orçamento
- Valor Acumulado

4.4 CONCLUSÃO

O estudo presente teve como objetivo a apresentação da metodologia utilizada para o gerenciamento de tempo de um projeto de implantação do ERP SAP em uma empresa de grande porte do ramo alimentício. Permitindo a utilização do conhecimento das áreas de gerenciamento de projetos, com foco em gerência de tempo, com o objetivo de que o projeto tenha que ser desenvolvido e realizado dentro do prazo previsto durante a fase do planejamento.

A fim de se precaver, foram mapeados alguns riscos que poderiam influenciar no cronograma, dentre eles: a dificuldade de disponibilidade por parte do cliente, a falta do comprometimento das pessoas da empresa ligadas ao projeto, a falta de fonte de dados, a troca de key user no processo, o levantamento de dados infundados e a falta de sequenciamento das atividades.

Podemos dizer que não existe um modelo padrão para um gerenciamento de projeto, pois cada projeto tem seu caráter único e por ter as suas particularidades, apesar das semelhanças, há acontecimentos inesperados para cada projeto, entretanto, com diferentes formas de gerenciamento. É importante que o gestor tente prever todos os acontecimentos, assim poderia evitar atrasos no cronograma, e como resultado facilitar a direção e gerência de projeto.

Foram utilizadas metodologias de gerenciamento de projetos, além da gerência de tempo, a qual foi o foco, outras foram utilizadas como a de escopo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições. Para que as diversas gerências andem de forma integrada, faz necessário à gerência da integração, a qual tem um papel fundamental, pois se desejamos à gerência de tempo, temos a compreensão de ela é parte de um conjunto que deve ser bem sucedido como um todo e não somente para a gerência de tempo seja realizada com resultado ótimo, mas que todo o projeto com os seus segmentos sejam desenvolvidos de forma adequada em sua finalização.

Com a aplicação do MS Project, foi possível fazer de forma otimizada os recursos, acelerar o processo decisório na tomada de decisões, por permitir uma visualização mais acelerada da situação apresentada no decorrer do projeto, o armazenamento dos dados relativos à atividade do projeto, portanto, mantendo um histórico de projetos realizados.

Com base nos dados apresentados acima, pode-se concluir que o objetivo geral e os específicos do projeto de implantação do ERP SAP com a utilização da ferramenta MS Project para gerência de tempo tem sido alcançados até o momento, tendo em vista que a finalização do projeto está previsto para ano de 2014.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUÍ, André B. Gerenciamento do tempo em projetos / André B. Barcauí, Danubio Borba, Ivaldo M. da Silva, Rodrigo B. Neves – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHOPRA, S., & MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Person Prentice Hall. 2003.

MARTEL, A., & VIEIRA, D. R. *Análise e projeto de redes logísticas*. São Paulo: Saraiva, 2.ed.. 2010.

MENEZES, Luís César de Moura, Gestão de Projetos. São Paulo – Atlas 2001.

Project Management Institute. Um Guia de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos: PMBOK Guide. Newton Square: PMI, 2008.

REGIONAL, E. T. *Apostila de Administração de Materiais*. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/17021870/Apostila-de-ADM-Materiais>>. Acesso em: 26/02/2012.

SAP. *SAP Help*. Disponível em: <http://help.sap.com>. >Acesso em: 29/01/2012

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VIEIRA, D. R., & NEUMANN, D. Estruturando a Área de Previsão de Vendas em Dez Lições. *Revista Tecnológica* , pp. 94-98. 2007.